

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА
(НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)»

Управление персоналом

Электронные методические указания и рекомендации
по проведению лабораторных работ

С А М А Р А

2012

Составитель: **Павлова Ирина Олеговна**

Управление персоналом [Электронный ресурс] : электрон. метод. указания и рекомендации по проведению лаб. работ / Минобрнауки России, Самар. гос. аэрокосм. ун-т им. С. П. Королева (нац. исслед. ун-т); сост. И. О. Павлова. - Электрон. текстовые и граф. дан. (0,5 Мбайт). - Самара, 2012. – 1 эл. опт. диск (CD-ROM).

Курс лабораторных работ состоит из четырех лабораторных работ:

- деловая этика;
- природа конфликтов и способы выхода из них;
- мотивация персонала;
- философия управления персоналом зарубежных стран.

После изучения каждой лабораторной работы студент выполняет итоговые тесты, которые прилагаются в данном пособии.

Учебное пособие предназначено для подготовки бакалавров факультета инженеров воздушного транспорта по направлению 190700.62 «Технология транспортных процессов» (Федеральный Государственный образовательный стандарт третьего поколения - ФГОС-3) при изучении дисциплины «Управление персоналом» в 6 семестре.

Также оно может быть использовано для подготовки бакалавров факультета заочного обучения по направлению 190700.62 «Технология транспортных процессов» (Федеральный Государственный образовательный стандарт третьего поколения - ФГОС-3) при изучении дисциплины «Управление персоналом» в 3 семестре.

Может быть полезно молодым специалистам в области управления персоналом.

Подготовлено на кафедре организации и управления перевозками на транспорте СГАУ.

© Самарский государственный
аэрокосмический университет, 2012

Содержание

Лабораторная работа «Этика делового общения»	4
Лабораторная работа «Природа конфликта в организации»	17
Лабораторная работа «Мотивация».....	27
Лабораторная работа «Философия управления персоналом зарубежных стран».....	47
Список литературы	61

Лабораторная работа «Этика делового общения»

Бизнес делается не только на экономической основе, но и на этической. Как недопустимо нарушать общепринятые правила предпринимательства в коммерции, так недопустимо нарушать и правила делового этикета.

Осваивая цивилизованный рынок, современные предприниматели должны знать, что лишь 10-15% желающих утвердиться в рыночном мире добиваются своих целей. И именно следование правилам делового этикета и этике делового общения является залогом успеха в бизнесе. Другими словами, соблюдение правил делового этикета и деловой этики - один из необходимых элементов профессионализма.

Этикет деловой беседы относится по своей сущности к этике - науке о морали и нравственности. В современном мире, когда в деловой сфере, быту, правительственных кругах, на производстве, в международных отношениях, возникают конфликты, все чаще разрешение их ведется путем деловой беседы, переговоров.

Мировые экономические связи обязывают деловых людей знать правила хорошего тона и других стран. Здесь нарушение правил этикета могут привести даже к разрыву деловых связей и обернуться потерей рынков сбыта.

1 Краткие сведения об истории формирования этики

Этика - это наука об отношениях, существующих между людьми и об обязанностях вытекающих из этих отношений. *Этика* с момента своего возникновения находится во взаимодействии с общением. Моральные чувства, представления о должном поведении возникают у человека благодаря совместной жизни с другими людьми, «благодаря общению мыслями и идеями, ибо в этом значении употребляется слово «общение» по отношению к людям...».

Слово, "этика" происходит от греческого "ethos", слово "мораль" — от латинского "mos". Смысл этих слов один — нрав, обычай. Нравы и обычаи наших предков составляли их мораль, общепринятые нормы поведения. Так как те или иные нормы поведения приобретают устойчивый характер, они образуют нравы и обычаи, а также моральные традиции и привычки.

Нравы и обычаи — это устойчиво проявляющиеся в поступках людей нормы поведения, соответствующие требованиям определенного общества. Они составляют традиционный порядок поведения, характерный для массы людей данного общества, данного класса. Под нравами и обычаями принято понимать не только указанные нормы поведения людей, но также устойчивые, характерные для данного народа формы или особенности его быта и общения: национальная кухня, жилище, приветствия и одежда, праздники и многое другое.

Происхождение многих нравов и обычаев восходит к отдаленным временам, их связь с историческими условиями развития данного общества

часто трудно обнаружить. Они обладают очень большой устойчивостью, за ними стоит могущественная сила традиций. Пережив свое время, многие обычаи и нравы становятся неприемлемыми для новых условий. Однако изживаются они очень медленно именно потому, что за ними сила традиций.

Этика одна из древнейших наук, возникшая как составная часть философии еще в период рабовладельческого общества.

По мнению греческого философа Аристотеля - этика помогает познать, что следует делать, а от чего следует воздержаться.

Широк круг людей, проявляющих интерес (научный, деловой, социологический) к упорядочению человеческих отношений.

Это и экономист А. Смит - автор теории нравственных чувств, и русский физиолог И. Мечников, изучавший природу человека, английский философ Спенсер - автор теории стресса, нормативов биологических законов.

О значении этики в эффективности руководства хозяйством писал еще немецкий философ И. Кант, что без такой общественной науки не мыслимо руководить людьми.

В современном мире интерес к этике усилился в связи с проблемой психологического климата в коллективе, влияющего на успех в деятельности предприятий и в бизнесе.

Один из специалистов в области этики С.Ф. Анисимов, реанимируя взгляды И. Канта писал, что «Этика - это наука о правильном (и не правильном) поведении».

Вопросами управленческой этики, служебного этикета, этики поведения людей, управлением психологического климата в коллективе занимаются в настоящее время в основном менеджеры.

2 Общие правила делового этикета

Общение (в том числе - деловое) характеризуется *поведением людей*, одна из сторон которого — *этикет*, т.е. установленный порядок поведения. Такой порядок поведения устанавливается в семье, в общественных местах: институте, школе, учреждении, на производстве, в церкви, дипломатической деятельности и т.п. Этикет формируется прежде всего в соответствии с нравами, обычаями. Его становление зависит от всей системы регулирования отношений между людьми, включающей нормы права, моральные нормы, традиции, общественное мнение.

Деловой этикет богаче по своему содержанию, поскольку относится к данной категории как особенное к общему. Деловой этикет — важнейшая сторона морали профессионального поведения предпринимателя. У отечественных начинающих бизнесменов срывается множество выгодных сделок, особенно с инофирмами, из-за того, что они не знают правил делового этикета. А еще чаще их "подставляют" различные консультанты и секретарши. У многих "новых русских" дурной вкус заметен в одежде, манерах поведения.

В результате "новые русские", их консультанты и секретарши становятся предметом молчаливой и нелюбезной критики со стороны партнеров. Уважающие себя и честь своей фирмы предприниматели после первой же встречи прекращают все переговоры. А причиной тому — поведение "новых русских", оценить которое можно словами из знаменитой сказки про старуху, которая "ни ступить, ни молвить не умеет".

В деловом этикете общие принципы правильного поведения приобретают специфическую окраску, что выражается в следующих его основных принципах.

- Делай все вовремя.
- Не болтай лишнего.
- Думай не только о себе, но и о других.
- Одевайся как положено.
- Говори и пиши хорошим языком.

Необходимо подробнее рассмотреть эти положения. Мало того, что опоздания мешают работе, - они есть признак того, что на человека нельзя положиться и он скверный исполнитель. Вполне очевидно, что наличие такого отрицательного качества, как несвоевременность выполнения обязательств влияет на служебное продвижение.

Первое из таких обязательств - необходимость прийти вовремя на работу, причем так надо делать каждый день. Если обстоятельства не позволяют в какой-либо день являться на работу вовремя, следует позвонить в офис и предупредить своего начальника - только так в этой ситуации вы сможете сохранить свою репутацию надежного человека.

Требование все делать вовремя касается и всей иной профессиональной и служебной деятельности. Все дела должны делаться в срок! Поэтому важным является умение рассчитать необходимое для выполнения время. Деловому человеку необходимо всегда иметь в виду известный закон Мерфи и следствия из него.

Закон Мерфи. "Если какая-нибудь неприятность может случиться, она случается."

Следствие.

1. Всякая работа требует больше времени, чем вы думаете.
2. Если четыре причины возможных неприятностей заранее устранены, то всегда найдется пятая.
3. Предоставленные сами себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему.
4. Как только вы принимаетесь делать какую-то работу, всегда находится другая, которую надо сделать раньше.

Кроме того, полезно держать в уме и второй закон Чизхолма: "Когда дела идут хорошо, что-то должно случиться в самом ближайшем будущем".

Так что время на выполнение заданий надо выделять с запасом, учитывая те возможные проблемы, которые трудно прогнозировать.

“Не болтай лишнего”. Суть этого принципа в том, что человек обязан хранить секреты своей организации. Причем речь идет о всех делах фирмы или учреждении, где он работает, - от технологических до кадровых. То же можно сказать и о тех подробностях своей личной жизни, о которых могут поведать друг другу сослуживцы.

“Думай не только о себе, но и о других”. Без этого не может быть и речи о каких-либо успехах. Не учитывать мнение и интересы покупателя, клиента или партнера - все равно что пытаться лететь в вакууме, махая крыльями. Один из бизнесменов сказал по этому поводу: “Все неприятности происходят из-за эгоизма или заикленности на своих интересах, например, иногда стараются навредить коллегам, чтобы заработать преимущество в конкуренции с сослуживцами или выдвинуться в рамках собственного заведения”.

Всегда надо иметь в виду, что у всех есть свои интересы и во всякой точке зрения содержится частица истины, даже если вам кажется, что ваш оппонент или собеседник абсолютно не прав. Поэтому непреложным требованием делового этикета является необходимость уважать чужое мнение и стремление понять его. Изживайте в себе внутренний «большевизм», т.е. нетерпимость к инакомыслию и стремление уничтожить “противника”. Иначе рано или поздно найдется кто-то, кто вынужден будет “уничтожить” вас. Кстати, терпимость и скромность отнюдь не помешают вам быть уверенным в себе.

“Одевайся как положено”. В этом принципе самое главное - необходимость вписаться в окружение на службе, а внутри этого окружения - в контингент работников вашего уровня. Помимо того, что вам надо “вписаться”, ваша одежда должна быть выбрана со вкусом - соответствовать моде по фасону и цветовой гамме. То же касается обуви и прочих аксессуаров.

Если сразу после работы вам предстоит деловой ужин, то не одевайтесь в вечерний туалет, иначе люди подумают, что у вас к ним личный, а не профессиональный интерес (тем более если вы встречаетесь с лицом противоположного пола).

“Говори и пиши хорошим языком”. Этот принцип означает, что все произносимое и написанное вами - записки, письма и т.д. - должны не только нести ясную и целенаправленную мысль, но и быть изложены хорошим языком, причем все имена собственные должны произноситься и писаться без ошибок. В случае трудностей с грамматикой и правописанием пользуйтесь словарями, учебниками и услугами более грамотных сотрудников.

Необходимо запретить самому себе использовать бранные и нецензурные выражения - даже чужие, которые вы пересказываете. Существует множество “словозаменителей”, которые способны передать ваше негативное отношение к чему-либо. К тому же не исключен вариант,

что слишком принципиальный начальник (особенно начальница) может вас уволить за ненормативную лексику.

3 Об этикете на официальных мероприятиях

Внешнему виду придается большое значение. Обычно форма одежды указывается в письменном приглашении на прием. Если в приглашении указана форма одежды, то офицеры посещают прием в парадной форме, а гражданские лица в вечернем костюме (фрак, смокинг), женщины в вечерних платьях.

Если же в приглашении форма одежды не указывается, при посещении приемов рекомендуется соблюдать следующие правила.

Для мужчин

Костюм. На завтрак, коктейль, а также другие приемы, начинающиеся до 20.00 часов, можно одевать костюм любого неяркого цвета, если только эти приемы не устраиваются по случаю национального праздника, в честь или от имени главы государства или министра иностранных дел.

На приемы, устраиваемые по случаю национального праздника, в честь или от имени главы государства, главы правительства или министра иностранных дел, находящихся с официальным визитом в нашей стране, а также на приемы, начинающиеся в 20.00 часов и позднее, рекомендуется надевать костюм темного цвета.

Костюм должен быть всегда чистым и выглаженным. В тех случаях, когда следует надевать смокинг, специально указывается в приглашении (*cravate noir, black tie*). В тех случаях, когда на приеме следует быть во фраке, это также специально оговаривается в приглашении (*cravate sage, white tie*).

Рубашка и галстук. На все виды приемов рекомендуется надевать белую рубашку с крахмальным или мягким воротником и с галстуком любого, но не яркого цвета. Не следует надевать цветных рубашек, в особенности трикотажных нейлоновых, а также черных галстуков. Черный галстук надевается только в знак траура.

Носки. Они должны быть не очень яркими и бросающимися. Чаще всего носят серые или черные.

Обувь. Рекомендуется надевать полуботинки черного цвета. В летнее время к нетемному костюму можно надевать цветную обувь. На приемы нельзя надевать сандалеты или сандалии. Лакированные туфли надеваются только к смокингу. Обувь должна быть начищенной. Шляпа. В зависимости от времени года рекомендуется носить шляпу весной и летом светлого, а осенью и зимой темного цвета (необязательно черного). В вечернее время надевается шляпа темного цвета. Не рекомендуется носить велюровые шляпы, а также шляпы черного цвета с пальто или костюмом не черного цвета.

Следует отметить, что в деловой мир мода входит не столь стремительно, как в мир богемы. Поэтому деловые люди во внешнем облике скорее придерживаются не столько моды, сколько определенного уровня.

Для женщин

На приемы рекомендуется надевать одежду строгих, скромных линий и умеренных тонов. На завтрак, чай, коктейль рекомендуется надевать обычной длины платье, платье-костюм или костюм, небольшую шляпу из фетра, шелка или другого вида материи, причем шляпа во время приема не снимается. Хозяйка не надевает шляпы.

На приемы, начинающиеся в 20.00 часов и позднее, рекомендуется надевать вечерние платья (более нарядные и открытые). Вечерние платья могут быть обычной длины или длинные. В последнее время снова возрождается тенденция надевать на вечерние приемы длинные вечерние платья. Шляпу с вечерним платьем не надевают. Обувь. На приемы надеваются туфли из кожи, замши на любом удобном каблучке.

На приемы нельзя надевать спортивную обувь или обувь на каучуковой или резиновой подошве.

Перчатки и сумочка. На приемы, начинающиеся до 20.00 часов, можно надевать шелковые, матерчатые, лайковые перчатки. Сумочка может быть замшевая, кожаная.

К вечернему платью можно надевать шелковые, кружевные и др. перчатки, причем, чем короче рукав платья, тем длиннее перчатки и наоборот. Сумочка небольшого размера из шелка, парчи, бисера.

Материал для дамской одежды. Цвет, плотность материала должна соответствовать времени года и климатическим условиям: летом обычно используются более легкие материалы светлых тонов, осенью и зимой более плотные материалы темных тонов.

Для пошива одежды на приемы, начинающиеся до 20.00 часов, можно использовать шерсть, шелк и другие виды материи. Для вечернего платья-шелк, тафту, парчу и др.

На дипломатические приемы не рекомендуется надевать большого количества ювелирных украшений. Женщина пользуется значительно большей свободой в выборе фасона одежды, материала и цвета ткани, нежели мужчина, одежда которого в большинстве случаев бывает однообразного покроя. Это предоставляет женщине более широкие возможности подобрать такие фасоны одежды, которые наиболее соответствуют ее индивидуальным вкусам и подходят к особенностям ее фигуры. При этом нужно помнить, что хороший фасон одежды должен подчеркивать соответствующую красоту форм и исправлять имеющиеся недостатки фигуры.

В дипломатическом обществе сохранились некоторые консервативные традиции относительно одежды на дипломатических приемах, которые должны соблюдаться.

Основное правило при выборе одежды - это соответствие времени и обстановке. Поэтому не принято принимать гостей или ходить в гости в каком-либо роскошном, нарядном платье в дневное время. Для этого вполне достаточно иметь простое элегантное платье-костюм.

Обычное дневное платье для приема - это короткое платье строгого фасона, закрытое или с небольшим вырезом и рукавами 3/4 или длинными. Материал может быть любой расцветки, гладкий или с выделкой. В летнее время предпочтительны светлые тона материалов, осенью и зимой более темные. Для стран с теплым климатом платья могут быть с короткими рукавами и с большим вырезом. Дневное платье из материала хорошего качества (шелка, шерсти и т.д.) пригодно для приемов "а ля фуршет" от 17.00 до 20.00 часов.

Вечернее платье

Обычно вечерние платья делаются более открытыми, нежели платья для дневных приемов. Оно может быть обычной длины, а также длинное. Последнее время снова возрождается тенденция надевать на вечерние приемы (после 20.00 часов) длинные платья. Вечернее платье может быть сшито из шелка, кружев, крепов и т.п. Основное требование довольно простое: чем более торжественный и официальный характер имеет прием и чем в более позднее время он проводится, тем наряднее полагается быть одетой. При этом не следует злоупотреблять духами и дезодорантами.

Вечерние туфли

Вечерние туфли могут быть из цветной кожи, плотных шелков, парчи, других материалов на любом удобном каблуке. Сумочка должна быть маленькой, иногда она изготавливается из кожи того же цвета, что и туфли, иногда из бисера, шелка и т.д.

Таковы основные правила этикета, соблюдаемые на официальных приемах.

4 Этика деловых телефонных разговоров

Телефонные разговоры потому такие непринужденные и дружеские, что собеседники не видят друг друга (Леопольд Новак). Есть несколько общепринятых правил телефонных разговоров:

- если разговор прервался, то перезвонить должен тот, по чьей инициативе состоялся разговор;
- следует говорить максимально кратко и по существу;
- нельзя говорить слишком громко в трубку, избегая в то же время и слишком тихой речи;
- если вы звоните кому-то и на ваш звонок не отвечают, не кладите трубку, пока не услышите 4-6 длинных гудков - вашему собеседнику может потребоваться некоторое время для того, чтобы подойти к телефону;
- как минимум несколько раз подумайте перед тем, как звонить в неурочное время - слишком рано утром или поздно вечером. Как правило, не следует звонить до 8 утра и после 11 вечера;
- нельзя звонить по ставшему вам известным номеру домашнего телефона вашего партнера, если только он сам не дал этот номер вам и не сказал, что ему можно позвонить домой. Следует избегать деловых звонков по домашним номерам в выходные и праздничные дни.

Часто бывает так, что телефонный звонок застал вас во время важного разговора или совещания. В таких случаях лучше всего попросить собеседника оставить свой номер телефона и пообещать перезвонить ему позже. Лучше всего обозначить возможное время ответного звонка (при этом не забудьте выполнить свое обещание).

Если у вас посетители, а вам необходимо позвонить, то следует попросить у них прощения, а сам звонок постараться сделать максимально коротким.

Бывает так, что вы в гостях и вам необходимо позвонить. Это можно сделать, только предварительно попросив разрешения у хозяев.

Отправляясь в гости или на деловое свидание, вы в случае необходимости можете оставить своим сотрудникам или родственникам телефонный номер того места, куда вы идете. Правда, необходимо спросить разрешения хозяев или своих деловых партнеров заранее.

При этом следует предупредить о том, что вы ожидаете звонка. Но лучше все-таки избегать подобных ситуаций.

Если у вас сотовый телефон.

Достижения современной науки и техники позволяют нам почти постоянно находиться в пределах досягаемости телефонного звонка. Сотовый или иной радиотелефон прочно вошел в быт бизнесменов, финансистов, журналистов и людей многих других профессий. Но в то же время он ни в коем случае не должен мешать окружающим. Практически у каждого такого телефона есть возможность отрегулировать громкость и тембр звонка так, чтобы он был почти не слышен никому, кроме вас.

Идя в театр, на концерт или в музей, следует отключить звонок или вообще выключить телефон. Звонок телефона в театре неуместен и отнюдь не прибавит вам авторитета в глазах окружающих.

Но бывает и так, что вы ждете звонка и сигнал сотового телефона застал вас во время беседы, обеда с деловым партнером или переговоров. В этом случае обязательно надо извиниться, а сам разговор свести к минимуму. То же относится и к той ситуации, если вам надо сделать срочный звонок. По возможности, лучше при этом отойти в сторону.

Если вы звоните на номер сотового телефона, то следует помнить, что ваш абонент вынужден будет оплачивать этот разговор по весьма высокому тарифу. Ваш собеседник может быть в дороге, за рулем автомашины и, отвлекая его, вы можете подвергнуть его опасности. Поэтому будьте кратки и отложите обсуждение деталей до другого раза.

5. Этика деловых переговоров

Переговоры фактически происходят каждый день в деловой сфере, в семье, и даже в суде, но вести их как следует нелегко.

Существуют три метода ведения переговоров: мягкий, жесткий и принципиальный.

Мягкий метод. Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки.

Он хочет любовной развязки, но дело чаще всего кончается тем, что он остается в обиде и чувствует себя ущемленным.

Жесткий метод. Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли, в котором сторона, занявшая крайнюю позицию и упорно стоящая на своем, получит больше. Он хочет победить, но часто кончается тем, что он вызывает такую же жесткую ситуацию, которая изматывает его самого и его ресурсы, а также портит его отношения с другой стороной. Метод принципиальных переговоров - это третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то и другое.

Метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Тавардского проекта по переговорам состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может найти или нет каждая из сторон.

Этот метод полагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают следует настаивать на таком результате, который был бы основан на каких-то справедливых нормах, независимо от воли каждого из сторон.

Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров.

Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву и остаться при этом в рамках приличия. Этот метод дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться во вред вашей честности.

Метод принципиальных переговоров может быть использован для решения одного вопроса или нескольких, в обстоятельствах, предписанных ритуалом, или в условиях непредсказуемой ситуации, как это бывает в переговорах с угонщиками самолетов. Этот метод в зависимости от методов противостоящей стороны.

Метод принципиальных переговоров является стратегией, предназначенной для достижения всех целей.

Кроме принципиального метода, существует метод позиционный, метод позиционных дискуссий, при котором упор делается не на суть спора, а на позиции каждого из сторон. Этот метод не соответствует основным критериям: он не эффективен, не достигает цели, портит отношения между сторонами.

Принципиальный метод составляет альтернативу позиционному подходу и предназначен для эффективных и дружеских переговоров и достижения разумного результата. Этот метод может быть сведен к четырем основным пунктам:

- 1) Люди - разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

2) варианты: прежде чем решить что делать, выделите круг возможностей.

3) Интересы - сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

4) критерии- настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой- то объективной норме.

6. Некоторые особенности национальной этики деловых партнёров

Прежде, чем перейти к рассмотрению особенностей делового этикета отдельных стран, необходимо остановиться на нескольких общих правилах международного этикета. Самое главное – научиться правильно делать следующие основные вещи: произносить имена людей, есть, одеваться и разговаривать.

АНГЛИЯ

В Англии господствует правило: «соблюдай формальности». Даже когда пишете письмо, строго соблюдайте все тонкости. Ни в коем случае не обращайтесь к кому либо по имени, если вы не получили от этого человека специального разрешения. Неприемлемо и обращение на «ты». Следует разбираться в титулах и званиях партнёра, но никогда не награждать почётным титулом самого себя.

Британец очень строго соблюдает процедуру знакомства. При знакомстве очень важно чьё имя будет названо первым. Говорить о делах после окончания рабочего дня считается дурным тоном. Для англичанина все разговоры о работе должны прекращаться с концом рабочего дня, даже если вы ужинаете со своими деловыми партнёрами.

В Англии очень важно умение держаться за столом. Поэтому необходимо соблюдать основные правила этого ритуала. Никогда не кладите руки на стол, держите их на коленях. Приборы не снимаются с тарелок, так как подставки для ножей в Англии не используют. Не перекладывайте приборы из одной руки в другую, нож должен все время находиться в правой руке, вилка – в левой, с концами, обращёнными к тарелке.

Не следует целовать дамам рук или делать при публике таких комплиментов, как «Ах, какое у вас платье» или «Как восхитителен этот торт!». Это расценивается как большая неделикатность.

За столом не разрешаются отдельные разговоры. Все должны слушать того, кто говорит, и, в свою очередь говорить, чтобы быть услышанным всеми.

ГЕРМАНИЯ

Знакомство: первым полагается представить того, кто находится на более высокой ступени. Менее значительное лицо положено представлять

более значительному. Главное отличие немецкой манеры вести дела – степень официальности. Немцы очень сдержаны и очень блюдут формальности, поэтому многим они кажутся недружелюбными. Все встречи назначаются заблаговременно. Без особого энтузиазма посмотрят на предложение, не сходя с места провернуть какое-нибудь внезапно подвернувшееся дело. У них обязательно сложится впечатление, что вы действуете наобум, без всякого плана. Очень важна пунктуальность. Одеваются деловые немцы строго, для женщин в деловом костюме исключаются брюки. Когда говорите с немцем или пожимаете ему руку, никогда не оставляйте руки в кармане – это считается верхом неуважения. В деловых разговорах лучше использовать немецкий язык или пользоваться услугами переводчика.

ИТАЛИЯ

Итальянцы отличаются определённой сдержанностью. Представляясь в деловой обстановке называйте только фамилию, а затем пожмите руку. Рукопожатием обмениваются даже женщины. Одевается деловой мир Италии очень строго. Занимаясь делами с итальянской стороной, не забудьте взять с собой переводчика.

ИСПАНИЯ

Если вас просят остаться на завтрак – не принимайте этого приглашения: оно является простой формальностью. Даже если его повторяют, откажитесь ещё раз. И только после третьего приглашения можно согласиться, так как только теперь оно будет истинным, а не просто жестом вежливости.

Как ни странно, прибывать в точно назначенное время не принято, непременно нужно опоздать на 15 – 20 минут. Никогда не следует наносить визиты в часы послеобеденного отдыха.

ГОЛЛАНДИЯ

В отличие от Испании, в этой стране нужно соблюдать исключительную точность во времени при каждой встрече или приглашении. Следует избегать рукопожатий, не делать комплиментов. Голландцы любят сдержанность, может быть даже чрезмерную.

ФРАНЦИЯ

Осторожность – вот слово, которым можно описать поведение француза в делах. Знакомить должен тот, кого знает лицо, намеревающееся вступить с вами в деловой контакт. Это, как правило, поверенный (адвокат), банкир или приятель. Стараются избегать официальных обсуждений вопросов «один на один». Предпочитают говорить и вести дела только на французском языке.

ШВЕЙЦАРИЯ

Самая крупная ошибка, которую только можно допустить – это сравнить их с немцами. Или не сдержать обещание. Когда швейцарец даёт слово, он непременно его держит. Кроме того, швейцарцы пунктуальны до педантичности. Будут проверять все точки над «i».

АМЕРИКА

Партнёры по переговорам считают американцев напористыми, агрессивными, что может вызвать некоторые затруднения. Сами они в таких случаях рекомендуют не пасовать. Следует также учитывать, что американцы любят поторговаться.

ЯПОНИЯ

Когда приступаете к налаживанию каких-то дел с японцем, чрезвычайно важное значение имеет процедура обмена визитными карточками. При обмене они первым делом посмотрят в какой компании вы служите и каков её статус по отношению к собственной фирме. Если хотите подчеркнуть своё уважение, вручайте им и принимайте у них предметы двумя руками. Особенно это важно при встрече с лицом, занимающим высокое положение. При знакомстве с людьми называйте полное имя и фамилию, к фамилии добавляйте слово «сан».

Следите за пунктуальностью, это важно. Японцы придают протоколу большое значение, они крайне церемонны. Так, например, шутить или прикасаться к людям в рабочее время полностью исключается.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия. Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача состоит в том,

чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которое не только соответствовали каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем, они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Применительно к деловому общению основной этический принцип можно сформулировать таким образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, поступать так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.

Таким образом, в основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация, интересов. Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него. При этом сделать этически правильный выбор и принять индивидуально решение, часто дело совсем не простое. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решения, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения.

Лабораторная работа «Природа конфликта в организации»

Наверное каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми и играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человека в целом.

Работающие в организации люди различны между собой. Собственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются в силу своих индивидуальных особенностей. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом при решении какого-то вопроса. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны. Большинство конфликтов возникает помимо желания их участников. Это происходит из-за того, что большинство людей не имеет элементарного представления о конфликтах, либо не придает им значения.

Руководитель организации согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта и призван разрешать всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. В среднем руководители тратят 20% рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Каждому управленцу необходимо знать о конфликтах, способах поведения при их возникновении, средствах и методах предотвращения и разрешения. Для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из конфликтных ситуаций. Само слово «конфликт» содержит ответ. Оно – латинского корня и в буквальном переводе означает «столкновение». Если «столкновение»

затрагивает сферу идей, то мы имеем ситуацию, которая знакома каждому. Вопрос состоит в том, что делать с сотрудниками, имеющими собственную позицию, которые не являются молчаливыми и бездумными исполнителями, действующими против собственной воли, но выполняющими все им предписанное, то конфликты неизбежны, но плодотворны. Речь идет о действенном сотрудничестве, при котором работник и управляющий соотносят свои представления, которые имеют равный вес и принимаются в расчет при принятии решений. Возникающие дискуссии должны приводить к выработке совместных предложений, которые полезны всем сторонам. Предложение (тезис) и контрпредложение (антитезис) в идеале образуют совместное решение (синтез). Руководить без конфликтов возможно, если научиться такому управлению, при котором в целенаправленном сотрудничестве с другими устраняется все деструктивное. Это трудная задача. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут конструктивными или деструктивными, что повлияет на возможность будущих конфликтов, устранил причины конфликтов или создаст их.

Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется множество определений и толкований. Мы определяем КОНФЛИКТ как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Например, когда готовится смета компании на следующий год, президенты, возможно, оба стараются убедить Совет директоров, что именно он заслуживает большей доли ресурсов компании. Или представим себе двух инженеров на собрании, где каждый настойчиво предлагает принять его спецификацию продукта.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Эти подходы к Эффективности организации в большой степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и должны избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между

различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта, и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком уж часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако, последующий анализ показывает, что «виноваты» другие факторы. Перед тем, как перейти к обсуждению методов управления конфликтной ситуацией, давайте сначала поговорим об основных типах конфликта, его причинах и процесс его разрешения.

Внутриличностный конфликт

Этот тип конфликта не соответствует определению, данному нами выше. Однако, его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец

все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может выказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами.

Межличностный конфликт

Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Или представим, что два художника работают над одной и той же рекламой, но имеют разные точки зрения относительно способа ее подачи. Каждый старается убедить директора принять его точку зрения. Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. *Конфликт между личностью и группой* - между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Межгрупповой конфликт

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта – конфликт между профсоюзом и администрацией. Классификация конфликтов зависит от ряда факторов: способа их разрешения, природы возникновения, последствий для участников, степени выраженности, количества участников.

Антагонистические конфликты представляют собой разрешения противоречия в виде разрушения структур всех конфликтующих сторон или отказа всех сторон, кроме одной, от участия в конфликте. Эта одна сторона и выигрывает: война до победы, полное поражение противника в споре.

Компромиссные конфликты допускают несколько вариантов их разрешения за счет взаимного изменения целей участников конфликта, сроков, условий взаимодействия. Например, заводу-изготовителю поставщик не доставляет заказанное изделие в назначенный срок из-за отсутствия

средств у последнего на транспортировку груза. Завод вправе требовать выполнения графика поставок, но у смежника изменились условия. Возможно, при взаимной заинтересованности, достичь компромисса: изменить график поставки, помочь с кредитом, вступить в переговоры.

Вертикальные и горизонтальные

Характерной чертой **вертикальных и горизонтальных** конфликтов является объем власти, которым располагают оппоненты, на момент начала конфликтных взаимодействий. Вертикальные - предполагают распределение власти по вертикали сверху вниз, что и определяет разные стартовые условия участников конфликта: начальник - подчиненный, вышестоящая организация - предприятие, малое предприятие - учредитель. При горизонтальных конфликтах предполагается взаимодействие равных по объему располагаемой власти или иерархическому уровню субъектов: руководители одного уровня, специалисты между собой, поставщики - потребители.

Открытые и скрытые

Открытые конфликты характеризуются явно выраженным столкновением оппонентов: ссоры, споры, военные столкновения. Взаимодействие регулируется нормами, соответствующими ситуации и уровню участников конфликта: международными (при межгосударственных столкновениях), правовыми, социальными, этическими.

При **скрытом** конфликте отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия. Это происходит при условии, что один из участников конфликтного взаимодействия опасается другого, либо у него нет достаточной власти и сил для открытой борьбы.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80-% от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта. Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует и на практике возникают конфликты: организационные вертикальные межличностные; горизонтальные открытые межгрупповые и т.п. Допустима классификация также оп характеру вызвавших конфликт причин. Перечислять все причины возникновения конфликта не представляется возможным.

Управление конфликтами, стрессами и изменениями

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта. Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это

несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. То есть конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов. Первый – это конфликт целей. В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Существует много методов разрешения таких конфликтов. Второй – это конфликт, вызванный тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей. И, наконец, третий – это чувственный конфликт, появляющийся в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

Можно выделить пять уровней конфликтов в организации: внутри личности (связанные с противоречиями между «хочу», «могу» и «надо» в человеке), между личностями (на профессионально-производственной, социальной и эмоциональной почве), внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида чувствовать себя агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым личностный конфликт. Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, ортодоксальность управления, недостаток самостоятельности и т.д. Пути разрешения конфликтов могут быть сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, привлечение третьей силы, ведение игры и т.п. Существуют следующие стратегии поведения в конфликте:

- 1) уход от взаимодействия;
- 2) сглаживание;
- 3) борьба;
- 4) сотрудничество и решение проблемы;
- 5) поиск компромисса.

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Укрупнённо их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

- внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
- структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
- межличностные методы или стили поведения в конфликте;
- переговоры;
- разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные комплексные цели;
- ответные агрессивные действия,

эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ «Я - высказывание», т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение. Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага. «Я - высказывание» может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует навыков и практики, но это бывает оправданным в дальнейшем. «Я - высказывание» построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои положения. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку. *Структурные методы*, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе. Один из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от работника или от группы. Здесь должны быть упомянуты: уровень результатов, источники информации, система полномочий и ответственности, определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего от них ждут в каждой ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы. Этот метод основывается на правильном использовании формальной структуры организации, в частности, иерархии и принципа единства распорядительства. Принцип единства распорядительства (иногда его не совсем верно называют принципом единоначалия) облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как

подчиненный прекрасно знает, чьим распоряжениям он должен подчиняться. В управлении конфликтной ситуацией полезны методы, которые применяются для интеграции структуры (т.е. предотвращают появления ситуации "лебедь, рак и щука").

Общеорганизационные комплексные цели. Эффективное достижение комплексных целей требует совместных усилий двух или более работников, поэтому установление таких целей, которые являются общими для всех работников, и может служить методом предотвращения конфликта. Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует формулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их функциональной области.

Структура системы вознаграждений. Система вознаграждений (материальных и нематериальных) может, как способствовать возникновению конфликтов, так и уменьшать возможность их возникновения. Система вознаграждений должна быть организована так, чтобы поощрять тех работников, действия которых способствуют осуществлению общеорганизационных целей, стараются подойти к решению проблем комплексно. Наоборот, система вознаграждений не должна поощрять работников, добивающихся решения узких проблем за счет других отделов и подразделений. Например, не следует поощрять работников отдела сбыта за увеличение объема продаж, если они добились этого предоставляя покупателям широкий набор скидок в ущерб общей прибыли фирмы.

Стресс

Термин «**стресс**» в настоящее время стал одним из самых популярных и превратился в источник вполне оправданного беспокойства руководителей компаний. **Стресс** — адаптивная реакция, опосредованная индивидуальными различиями и/или психологическими процессами, которая является ответом на любое внешнее воздействие, ситуацию или событие, предъявляющие к человеку повышенные требования психологического и/или физического характера.

Стресс на рабочем месте может быть вызван высоким уровнем требований и низким уровнем контроля над процессом труда. Он связан прежде всего с изменениями, которые вызывает взаимодействие людей и их работы. Стресс — это результат взаимодействия человека и внешней среды. Он охватывает не только эмоциональную и психологическую, но и физическую сферу человека. Стрессовые факторы находятся как в окружающей человека действительности, так и в его психологическом окружении. Различают рабочие и нерабочие факторы, которые могут являться источниками стресса.

Среди причин вызывающих стресс следует назвать:

- невозможность самореализации,
- потери дорогих людей,

- моральное и физическое одиночество,
- завышенные требования к себе и окружающим,
- слишком быстрый ритм жизни,
- житейские неудачи и т. д.

Существует несколько путей управления стрессом. Можно изменить объективную реальность, чтобы удалить стрессовый фактор, или изменить психологическое окружение, в котором находится человек. В других случаях можно изменить стрессовые симптомы таким образом, что они не будут иметь долгосрочного эффекта. Выделяют организационные и индивидуальные методы управления стрессом. Организационные методы включают: оздоровительные программы для сотрудников; изменение рабочего окружения и т.д. К индивидуальным методам относят: психологический (изменение окружения, в котором существует стресс; изменение познавательной оценки окружения; изменение поведения для изменения окружения) и физиологический методы (улучшение физического состояния человека с целью повышения эффективности борьбы со стрессом).

Распространённые способы профилактики конфликтов

Под *стилем отношений* понимаются некоторые устойчивые стереотипы сознания и поведения, приобретающие в данной организации характер прочных традиций, привычек, институтов. Конечно, эти привычки и традиции, а также степень их развития могут быть разными. В зависимости от их характера группы подразделяются на:

- | | |
|---|---|
| - зрелые, с высоким уровнем развития позитивных взаимоотношений | - незрелые, с отношениями низкого уровня. |
|---|---|

Закрепление в зрелых коллективах позитивных моделей поведения в значительной степени затрудняет возникновение в них явлений негативного характера, способствует их автоматическому отторжению. Только такие коллективы обладают надежным антиконфликтным иммунитетом.

Тот или иной уровень взаимоотношений в группе проявляется во всех сферах её жизнедеятельности и прежде всего в таких её параметрах, как:

- прочность связей между членами группы, в том числе и неформальных, внепроизводственных;
- наличие чувства гордости за свой коллектив, формирование на этой основе устойчивых традиций;
- возможность для раскрытия работниками своих творческих способностей, заинтересованность их своим трудом;
- частота и характер возникающих в группе разногласий и конфликтов, успешность их разрешения.

К числу незрелых, коллективов, с низким уровнем взаимоотношений относятся те, для которых по этим параметрам характерны следующие признаки:

- активный поиск виновных в случае каких-либо производственных неудач;
- недооценка коллективных методов руководства, авторитарные тенденции в стиле руководства;
- проведение затяжных и безрезультатных производственных совещаний, сводящихся к борьбе самолюбий;
- оценка работы сотрудников на поверхностном, эмоциональном уровне;
- равнодушие сотрудников к содержанию принимаемых решений и итогам их выполнения;
- частые и затяжные разногласия и конфликты по несущественным поводам.

Проявление подобного рода предгрозовых признаков во взаимоотношениях свидетельствует о низком уровне зрелости и слабой конфликтоустойчивости коллектива.

Способы оздоровления коллектива

Общая рекомендация сводится к предложению предпринимателям разработать для каждого сотрудника твердые правила деятельности и тем самым максимально сузить то поле, на котором возможны “игры без правил”. Эта основная рекомендация вытекает из анализа причин низкого уровня взаимоотношений в организации, который обычно обнаруживает, что при всем их многообразии в различных организациях все эти причины, так или иначе, сводятся к следующим:

1) отсутствию ясных должностных инструкций, устанавливающих совокупность обязанностей работников, четко определяющих роль в общей групповой работе каждого. Тем самым затрудняется возможность точной и объективной оценки выполнения каждым сотрудником своих служебных обязанностей, чем и создаются условия для конфликтных ситуаций;

2) отсутствию в связи с этим у работника полного понимания отведенной ему позиции, предъявляемых к нему требований и преобладанию в его настроениях чувства неуверенности и тревоги;

3) противоречивым, как правило, завышенным ожиданиям поощрения за свою работу, которые часто обусловлены множеством функций, которые сотрудник вынужден выполнять, порою затрачивая на них много сил.

Конечно, эти и им подобные негативные проявления низкого уровня взаимоотношений будут успешно преодолены только при условии, если им будут противопоставлены четкие “правила игры”. Причем эти правила должны быть не привнесены извне, а выработаны на месте, усилиями самих сотрудников. Незаменимую роль в этом деле играют внутрифирменные дискуссии, “круглые столы”, в ходе которых обсуждаются спорные проблемы, в том числе и острые вопросы

распределения обязанностей между сотрудниками. Все большую популярность в последнее время приобретает и такой метод активного социально-психологического тренинга, как деловая игра. Будучи наиболее приближенной к реальной ситуации, отличаясь от других форм делового общения большой степенью эмоциональной насыщенности, деловая игра способствует более интенсивному общению ее участников, дает возможность более глубокого анализа возникающих проблем и путей её решения.

Лабораторная работа «Мотивация»

1.1 Понятие мотивации и ее необходимость в управлении

В литературе имеется множество определений мотивации, раскрывающих ее сущность с различных сторон. *Мотивация в общем понимании* — это совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий [13]; в зависимости от *поведения человека* — это процесс сознательного выбора им того или иного типа действий, определяемых комплексным воздействием внешних и внутренних факторов (соответственно стимулов и мотивов); в *управлении* — это функция руководства, которая состоит в формировании у работников стимулов к труду (побудить их работать с полной отдачей), а также в долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры его ценностных ориентации и интересов, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала [64].

Как *основная функция менеджмента* мотивация связана с процессом побуждения подчиненных к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. В процессе

мотивации предполагается использование в определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей — их интересы — мотивы деятельности — действия.

Задачи, которые может решать руководство с помощью мотивации:

признание труда сотрудников, добившихся высоких результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой активности;

демонстрация одобрительного Отношения фирмы к высоким результатам труда сотрудников;

популяризация получивших признание результатов труда сотрудников;

применение различных форм признания заслуг;

улучшение морального состояния работников через соответствующую форму признания;

обеспечение процесса повышения трудовой активности сотрудников.

Умелое использование мотивации помогает руководителям разрабатывать способы достижения максимальных результатов работы подчиненных на основе отчетливого представления об особенностях их поведения.

1.2. Связь мотивации с другими функциями управления

Мотивация — одна из функций управления. Понятие "функция" (от лат. *functio*) означает "совершение, исполнение". В современном значении *функция управления* — это относительно самостоятельный специализированный и обособленный участок управленческой деятельности.

Основными элементами функции управления являются *содержание* — перечень действий, осуществляемых в рамках этой функции; *процесс реализации* — логическая последовательность осуществляемых в рамках функции действий, направленных на ее выполнение; *структура* — формально взаимосвязанные действия, составляющие функцию.

В соответствии с результатами анализа функции управления можно развивать, сокращать или исключать из процесса управления.

Функция мотивации — одна из основных функций управления — заключается в побуждении персонала к эффективной, добросовестной деятельности для достижения целей организации, т. е. в определении потребностей персонала, разработке систем вознаграждения за выполняемую работу, использовании различных форм оплаты труда, применении стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности. Менеджер должен понимать, что ни прекрасно составленные планы, ни совершенная структура организации сами по себе не побуждают людей к работе. Функция мотивации призвана обеспечить высококачественное и добросовестное выполнение членами организации своих обязанностей.

Функция мотивации тесно связана с другими основными функциями управления — планированием, организацией, контролем и оценкой принятия решения.

Функция планирования заключается в определении целей организации (долго-, средне- и краткосрочных) и разработке мер по их достижению. С

помощью планирования руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации. В рамках планирования осуществляются распределение ограниченных ресурсов фирмы, приспособление к внешней среде, координация действий подразделений, использование их сильных сторон и компенсация слабых, учет прошлого опыта деятельности фирмы.

Процесс выработки и постановки целей как важный элемент планирования способствует тому, чтобы действия работников были осмысленными и мотивированными. Для этого важно ставить перед персоналом цели: напряженные, но реальные, достижимые, конкретные, выгодные, безопасные и справедливые. Привлечение подчиненных к процессу выработки целей побуждает их к более добросовестной работе.

Функция организации направлена на формирование стройной системы совместной деятельности людей. У этой функции два аспекта:

создание (проектирование) организационной структуры фирмы; организация эффективного взаимодействия элементов фирмы (уровней управления, подразделений, должностных лиц, руководителей и подчиненных).

В рамках проектирования организационной структуры предприятия определяют основные направления его деятельности, создают органы управления, осуществляют департаментизацию, принимают решения о виде организационной структуры, количестве уровней управления, нормах управляемости, степени централизации в управлении, а также разрабатывают регламентирующие документы. Все перечисленные элементы проектирования существенно влияют на мотивацию менеджеров и работников фирмы, определяют приемлемые для руководства формы поведения и направления проявления активности персонала.

Рассмотрим, например, влияние на мотивацию работников только одного элемента проектирования организации — количества уровней управления.

При высокой (глубокой) структуре управления (большом количестве уровней управления) для организации характерны развитая иерархия системы власти; медленное, но обоснованное и скоординированное решение возникающих проблем; отдаленность высшего руководства от исполнителей; пассивность и инерционность мышления и действий персонала; организационный сепаратизм работников отдельных подразделений; ощущение сотрудниками чувства защищенности.

Совершенно иная мотивация у руководителей и работников организации, имеющей небольшое количество уровней управления (мелкую или плоскую организационную структуру). В такой организации легче формируются вертикальные коммуникации; высшее руководство находится ближе к линейным подразделениям. Значительная нагрузка менеджеров, невозможность уследить за всеми подчиненными вынуждает их серьезно относиться к подбору работников, делегировать им задачи и полномочия. Персонал мотивирован на проявление самостоятельности, инициативы; в большей степени реализуются потребности людей в уважении,

самовыражении, в меньшей — чувство защищенности, причастности, потому что работники вынуждены самостоятельно принимать решения по многим возникающим проблемам.

Функция контроля и оценки состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с запланированными, наблюдении за происходящими в управляемом объекте процессами, сравнении его параметров с заданной программой функционирования, выявлении отклонений и выполнении корректирующих действий. Связь функций мотивации и контроля прослеживается на всех этапах выполнения задачи подчиненными, но особенно — на предварительном и заключительном. Предварительный контроль осуществляется еще до начала выполнения задачи и предполагает разработку четких норм, стандартов и требований, регламентирующих документов; постановку конкретных целей и задач исполнителям; разработку систем вознаграждения; материальное обеспечение; подбор специалистов. С помощью перечисленных средств деятельности людей придается определенное содержание, определяются четкие ориентиры и стандарты их поведения, за следование которым они будут вознаграждены.

Оценка руководителем процесса выполнения персоналом поставленной задачи также оказывает на людей мотивирующее воздействие. Интерес руководителя к тому, что делает работник, похвала, замечание, помощь и другие формы управленческого воздействия стимулируют подчиненного к лучшему выполнению своих обязанностей.

В наибольшей мере стимулирует людей заключительный этап контроля, по результатам которого определяют качество работы и степень поощрения или наказания.

Функция принятия решений состоит в выборе альтернативы, одного варианта действий из нескольких для выполнения поставленных задач и достижения определенных целей. Это основная функция руководителя.

Связь функций принятия решений и мотивации проявляется при рассмотрении следующих вопросов:

как быстро и своевременно принимаются в организации решения по возникающим проблемам;

выполнимы ли, законны и правомочны принимаемые решения (в противном случае мотивация подчиненных на их выполнение значительно ослаблена);

соблюдается ли справедливость в процессе принятия решений (особенно это важно для решений по проблемам персонала);

- привлекаются ли подчиненные к принятию решений.

Влияние степени привлечения подчиненных к принятию решений на их мотивацию рассмотрим отдельно, так как оно неоднозначно. С одной стороны, участие в принятии решений удовлетворяет потребность персонала в принадлежности, причастности к организации, уменьшает возможность конфликтов, сплачивает коллектив и повышает продуктивность работы в целом. Но наряду с положительными моментами могут проявиться и

негативные последствия, которые демотивирующе воздействуют на работников:

может возникнуть угроза серьезного подрыва формальных полномочий менеджера (если коллектив узнает, что менеджер принял неэффективное решение, и предложит более эффективное);

подчиненные могут преждевременно узнать о неприятных для них событиях (предстоящем сокращении штатов, увольнении и т. п.);

может произойти утечка информации в конкурирующие фирмы;

малообразованные, равнодушные и безынициативные сотрудники не поймут таких действий менеджеров.

Поэтому менеджеры должны привлекать подчиненных к принятию решений только в определенных условиях.

1.3 Классификация мотивации

В зависимости от *основных групп потребностей* различают мотивацию материальную, трудовую и статусную [27].

Материальная мотивация — стремление к достатку, более высокому уровню жизни — зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой — с самовыражением, самореализацией работника.

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование.

Нормативная мотивация — это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.

Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Стимулирование — воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ — стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два вида мотивации прямые, так как предполагают непосредственное воздействие на подчиненных, третий — косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов — стимулов.

По *источникам возникновения мотивов* различают мотивацию внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх. На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее; они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

При *внешней мотивации* воздействие на субъект происходит извне, например через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т. д.

Внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены, поскольку в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам. Руководителям очень важно знать о наличии этих двух видов мотивации, так как эффективно управлять можно, только опираясь на внешнюю мотивацию, но при этом принимать во внимание и возможное возникновение определенных внутренних мотивов.

По *направленности на достижение целей фирмы* различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому.

К основным видам *положительной мотивации* относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т. п. *Отрицательная мотивация* — это прежде всего материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной, не иметь "запретных зон", последствия санкций должны доводиться до всех работников и быть понятны.

1.4 Содержание организационной культуры

1. *Конкретная организационная культура коллектива* может рассматриваться на основе следующих *характеристик*:

ценностей (как набора ориентиров в том, что хорошо и что плохо) и *норм* (как набора предположений и ожиданий относительно определенного типа поведения);

веры во что-то и отношения к чему-то — веры в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в справедливость и т. п.; отношения к коллегам, клиентам и конкурентам, злу и насилию, агрессии и т. п.; влияние религии и морали;

осознания себя и своего места в организации — одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других — через индивидуализм;

трудовой этики и мотивирования — отношения к работе и ответственности за нее; разделения и замещения работы;

чистоты рабочего места; качества работы; привычек, связанных с работой; оценки работы и вознаграждения; отношений "человек — машина"; индивидуальной и групповой работы; продвижения по службе;

процесса развития и обучения работника — бездумного или осознанного выполнения работы; полагаются в организации на интеллект или силу; процедур информирования работников; признания или отказа от важности использования логики в рассуждениях и действиях; подходов к объяснению причин;

взаимоотношений между людьми — в зависимости от возраста и пола, статуса и власти, мудрости и интеллекта, опыта и знаний, ранга и протокола, религии и гражданства; степени формализации отношений, получаемой поддержки, путей разрешения конфликтов;

коммуникационной системы и языка общения — использования устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права" и открытости коммуникаций; жаргона, аббревиатур, жестикуляции;

осознания времени, отношения к нему и его использования — степени точности и относительности времени у работников; соблюдения временного распорядка и поощрений за это; монохроматического или полихроматического использования времени;

внешнего вида, одежды и представления себя на работе — разнообразия униформ и спецодежды, деловых стилей;

того, что и как едят люди, привычек и традиций в этой области — организации питания работников, в том числе наличия или отсутствия специальных мест для этого на предприятии; приносят люди еду с собой или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотации питания; периодичности и продолжительности питания; работники разных уровней едят вместе или отдельно и т. п.

Осознание и разделение коллективом перечисленных элементов организационной культуры делает действия работников более осмысленными, значительными и мотивированными.

2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в коллективе. Если в организации возникают критические ситуации, сотрудники испытывают обостренное чувство беспокойства. Поэтому то, как руководство подходит к разрешению кризисной ситуации, чему при этом отдается предпочтение, в дальнейшем проявляется в формировании системы ценностей и верований персонала, его мотивации.

Отношение к работе и стиль поведения руководителей. В силу того что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники сознательно или неосознанно подстраиваются под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в коллективе.

Критериальная база поощрения и наказания сотрудников. На формирование организационной культуры, а через этот процесс — и на мотивацию сотрудников существенно влияют критерии поощрения персонала. Члены организации, осознав, за что они получают вознаграждение либо наказание, достаточно быстро формируют представление, что хорошо, а что плохо в организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым определенную организационную культуру.

Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации. Как и в случае с поощрением, критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, продвижении сотрудников и их увольнении, существенно влияют на ценности, которые будут разделяться сотрудниками организации и, следовательно, влиять на их мотивацию. Ко *вторичным факторам организационной культуры*, которые влияют на мотивацию коллектива, относятся следующие:

Структура организации. В зависимости от того, как сконструирована организация, как распределяются задачи и функции между ее подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, у членов организации складывается определенное представление, в какой мере они пользуются доверием у руководства, насколько в организации присутствует дух свободы и ценится инициатива сотрудников.

Система передачи информации и организационные процедуры. В организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Люди взаимодействуют определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы

отчетности, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделанной работе. Все эти процедурные моменты в силу регулярности и повторяемости создают определенный климат в коллективе, который глубоко проникает в поведение его членов.

Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором размещается организация, принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и многое другое создают у членов организации определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и в конечном счете — о присущих организации ценностных ориентирах.

Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации. Бытующие в коллективе легенды и рассказы, как создавалась организация, какие значительные события были в ее истории, кто из людей и как повлиял на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о духе организации сохраняется во времени и доводится до коллектива в яркой эмоциональной форме.

Формализованные положения о философии и смысле существования организации, сформулированные в виде принципов ее работы, набора ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации (если они должным образом доводятся до всех ее членов), способствуют мотивации коллектива.

Рекомендации менеджерам по эффективному управлению организационной культурой:

Обращайте особое внимание на нематериальные, внешне не воспринимаемые стороны организационной культуры. Глубоко укоренившиеся в сознании работников предположения и ценностные ориентиры могут потребовать определенных изменений в системе и структуре управления.

Скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрым и значительным изменениям в организационной культуре фирмы, так как они приводят к демотивации коллектива.

Старайтесь понять и учитывать значимость важных организационных символов (названия компании, логотипа, лозунгов, элементов фирменного стиля).

Прислушивайтесь к историям, рассказываемым в организации, анализируйте, кто их герои и что эти истории отражают в организационной культуре, как они влияют на мотивацию персонала.

Периодически используйте организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры коллектива. Проводите в жизнь важные ценности организационной культуры с помощью публичных заявлений, выступлений, личных поступков. Для мотивации персонала очень важно видеть личный пример руководства в поддержании организационной культуры.

1.5 Первоначальная концепция

Метод «Кнута и пряника»

Метод «Кнута и пряника» является сомой первой концепцией мотивации, она возникла в глубокой древности, и просуществовала на протяжении всей истории развития человека. Основным смысл этого метода раскрывается в его названии: за выполненную работу человек получает вознаграждение (в древности еду, в настоящее время зарплату), за невыполненную - наказание (телесные наказания, выговор, лишение премии, лишение зарплаты). Этот метод малоэффективен в современных условиях, так как, во-первых, не предполагает саморазвития работника, увеличения производительности по собственной инициативе, повышение квалификации; а во-вторых, моральное и социальное развитие человека достигло такого уровня, когда работник не будет терпеть морального, а тем более материального ущемления своих потребностей, и в случае проявления таковых уволится. Хотя этот метод и не эффективен и давно устарел он широко использовался на рутинных, однообразных, монотонных операциях в Советское время. В настоящее время метод «Кнута и пряника» можно проследить в следующей схеме оплаты труда: это оплата труда по принципу процент от продаж, продал товар - получил определенный процент от суммы сделки, не продал - денег не получаешь.

Содержательные теории мотивации

В процессе развития правители и управленцы стали замечать, что материальные факторы уже не так сильно мотивируют работников. Изучение потребностей человека привело к появлению теорий в основе которых лежит утверждение, что главным мотивирующим фактором является не материальный, а психологический. Первая такая теория связана с именем Элтона Мэйо (1880-1945), американским социологом, одним из основателей индустриальной социологии. Он выдвинул доктрину «человеческих отношений» в капиталистическом производстве, выделил противоречия предпринимателей и рабочих и обосновал их через личные отношения, в улучшении которых видел путь к установлению «мира в промышленности».

Теория Маслоу

Огромный вклад в развитие теории Элтона Мэйо внес Абрахам Маслоу (1908-1970), американский психолог, один из лидеров так называемой гуманистической психологии. Свои взгляды он изложил в научных трудах: «Теория человеческой мотивации» (1934), «Обзор психологии» (1934) и «Мотивация и индивидуальность» (1970).

Маслоу известен как создатель иерархической теории потребностей (40-е годы), получившей название «пирамида потребностей».

В соответствии с учением Маслоу человек имеет множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий:

1. Физиологические потребности, необходимые для выживания человека (потребности в пище, одежде, воде, воздухе, убежище и т.п.)

2. Потребности безопасности и уверенности в будущем (экзистенциальные потребности). Человек стремится находиться в безопасном состоянии, защищающем от страха, болезней и страданий. Уверенность в будущем приобретается за счет гарантийной занятости, приобретения страхового полиса, за счет создания страхового потенциала путем получения достойного образования.

3. Потребности принадлежности и причастности (социальные потребности). Человек стремится быть членом коллектива, участвовать в совместных мероприятиях. Он ищет внимания к себе, привязанности и поддержки, дружбы, любви.

4. Потребности признания и самоутверждения (престижные потребности). Человек испытывает потребность самоутверждения, признании его личных достижений, служебном росте, уважении со стороны окружающих, лидерству в коллективе.

5. Потребности самовыражения (духовные потребности). Человек стремится к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умения и навыков. Духовные потребности находят самовыражение через творчество, самореализацию личности.

Физиологические потребности и потребности безопасности и уверенности в будущем (защищенности) относятся к первичным (базисным) потребностям, а остальные виды потребностей - это вторичные (произвольные), непрерывно изменяющиеся потребности или метапотребности.

По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, на нижнем уровне которой находятся физиологические потребности, а на верхнем - потребности самовыражения. Располагая потребности по уровням, Маслоу хотел показать, что в первую очередь требуют удовлетворения физические потребности, а после того, как они будут удовлетворены, возникает необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня. Однако эта иерархическая структура не всегда является жесткой. Маслоу отмечал, что несмотря на то, что «иерархические уровни потребностей могут иметь фиксированный порядок, ... на самом деле эта иерархия далеко не такая «жесткая», как мы полагали.

Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работали, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь».

С точки зрения Маслоу, мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, а различные потребности, которые далеко не всегда могут быть удовлетворены с помощью денег. Отсюда он делал вывод о том, что по мере удовлетворения потребностей работников будет возрастать и производительность труда. Теория Маслоу внесла важный вклад в понимание того, что заставляет работников трудиться более эффективно. Мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Но вместе с тем концепция Маслоу вызвала критику. Отмечалось, что Маслоу не раскрыл природу тех или иных потребностей, что потребности по-разному проявляются в зависимости от положения работника в организации, пола, возраста, содержания работы и т.п. Не обязательно потребности возрастают снизу вверх, как это представлено в «пирамиде» Маслоу. Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления.

Развитие в послевоенные годы таких наук, как психология и социология, а также совершенствование методов исследования поставило изучение поведения работника на его рабочем месте на научную основу, это вызвало к жизни развитие школы поведенческих наук (с 1950 г. и по настоящее время).

Школа поведенческих наук непосредственно примыкает к школе человеческих отношений и более глубоко развивает ее основные положения. Иногда ее рассматривают в качестве поведенческого - бихевиористского направления школы человеческих отношений. Наиболее яркими представителями этой школы является Крис Аджирис, Ренсис Лайкерт, Фредерик Герцберг и Дуглас Макгрегор. Основной целью этой школы было повышение эффективности ее человеческих ресурсов.

Школа поведенческих наук основное внимание направила на изучение межличностных отношений, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникаций в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа поведенческих наук продолжает развивать проблемы потребностей и мотивационного поведения. Если первичные потребности по своей природе являются физиологическими и заложены в человеке генетически, то вторичные потребности по своей природе являются психологическими и

осознаются человеком по мере приобретения им опыта. Потребности невозможно измерить, а об их наличии можно узнать только по поведению людей. Возникшая потребность служит для человека мотивом к действию.

Наибольший интерес представляют три концепции изучения потребностей, внесшие существенный вклад в разработку теории мотивации:

1. Концепция ERG К.Альдерфера
2. Концепция приобретенных потребностей Макклеланда.
3. Концепция двух факторов Герцберга.

Каждая концепция имеет определенное принципиальное отличие.

Концепция К.Альдерфера

К концепции К.Альдерфера так же, как и в теории Маслоу, потребности расположены иерархически.

К числу этих потребностей относятся:

1. Потребности существования (по Маслоу: физиологические потребности и потребности безопасности, за исключением групповой безопасности)

2. потребности связи (по Маслоу: потребности принадлежности и причастности - стремление человека иметь семью, коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных; часть потребностей признания и самоутверждения - стремление человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также потребности, связанные с групповой безопасностью)

3. Потребности роста (по Маслоу: потребности самовыражения, а также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п.).

Между теориями Маслоу и Альдерфера имеется одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по Маслоу, человек, удовлетворивший потребности нижнего уровня, переходит к удовлетворению потребности следующего уровня и т.д. По Альдерферу движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворена потребность верхнего уровня. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивации поведения людей.

Теория МакКлеланда

Концепция Дэвида МакКлеланда делает основной акцент на потребности высших уровней, которые он рассматривает как приобретенные под влиянием опыта, жизненных обстоятельств и обучения. Он считает, что

людям присущи три потребности: власть, успех и причастность. Наличие этих потребностей у человека оказывает заметное влияние на его поведение, заставляя предпринимать серьезные усилия и действия для удовлетворения поставленных целей и задач.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы. К первой относятся те, кто стремиться к власти ради властвования. Ко второй группе относятся те, кто стремиться к власти для того, чтобы добиваться решения групповых задач. МакКлеланд придавал особое значение потребности властвования второго типа. Поэтому он считал, что, с одной стороны, необходимо развивать эту потребность у руководителей, а с другой - давать возможность им удовлетворять ее.

В отличие от концепции Маслоу и Альдерфера потребности по МакКлеланду не расположены иерархически, хотя они оказывают заметное влияние друг на друга. Взаимовлияние потребностей следует принимать во внимание при анализе мотивации поступков человека, его поведения и выработке методов управления человеком.

Теория Герцберга

Одним из столпов психо-социологического подхода считается Фредерик Герцберг. В 1959 году под его руководством были проведены исследования по установлению различий в факторах, которые ведут к удовлетворенности или неудовлетворенности работой. На основании ответов 200 инженеров и бухгалтеров Герцберг сделал вывод о том, что удовлетворение потребностей не усиливает мотивацию к труду. Им была сформулирована двухфакторная модель мотивации.

Герцберг установил, что удовлетворенность человека своими действиями и неудовлетворенность ими являются двумя полюсами, между которыми находятся состояние и настроение человека. В зависимости от мотивирования человека его настроение меняется, приближаясь к одному из полюсов.

Как установил Герцберг, на удовлетворенность работой оказывают влияние две группы факторов:

1. Гигиенические факторы, которые некоторые авторы называют факторами «здоровью»: зарплата, безопасность на рабочем месте, условия труда - освещенность, шум, воздух и т.п., отношения с коллегами и подчиненными, правила, распорядок и режим работы, характер контроля со стороны непосредственного руководителя, статус.

2. Мотивирующие факторы, которые сам Герцберг назвал «удовлетворяющими» (это название не получило широкого распространения). К этой группе относятся такие потребности или факторы. Как достижение цели, признание, ответственность, продвижение по службе, работа сама по себе, возможность роста. Эти потребности связаны с характером и сущностью работы.

Концепция мотивации во многом сходна с теорией потребностей Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем по Маслоу, а его мотивирующие факторы - потребности высших уровней по Маслоу. Однако их взгляды расходятся относительно гигиенических факторов. Маслоу рассматривал гигиенические факторы в качестве сил, влияющих на поведение человека, стремящегося удовлетворить свои физиологические потребности. Герцберг же считал, что гигиенические факторы не оказывают заметного влияния на поведение человека, особенно когда они удовлетворены. Работник начинает обращать на них внимание в случае, если они отклоняются от привычного для работника уровня. Герцберг также делает вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

На практике выводы Герцберга привели к созданию программ «обогащения» труда, в которых давался подробный перечень гигиенических, и особенно мотивирующих факторов, и предлагалось сотрудникам самим определить наиболее предпочтительные для них факторы.

Несмотря на то, что основные положения теории Герцберга нашли широкое применение, в ее адрес раздавались и критические замечания. Отдельные авторы указывали на то, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Отсюда делался вывод: что может мотивировать одного человека, он может мотивировать другого, т.е. мотивировать разных людей будут разные факторы.

Критики теории Герцберга также отмечали, что мотивация носит вероятный характер и во многом зависит от сложившейся ситуации. Факторы, мотивирующие человека в одной ситуации, могут не оказать на него никакого воздействия в другой ситуации.

Теория Герцберга не учитывала влияния многих переменных величин на ситуацию. Впоследствии ученые пришли к выводу, что для объяснения механизма мотивации необходимо учитывать разнообразные поведенческие аспекты. Это привело к созданию процессуальных теорий мотивации. Основная концепция этих теорий заключается в том, что наряду с учетом потребностей необходимо принимать во внимание то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и какой вид поведения он выбирает.

Процессуальные теории мотивации

Рассмотренные выше четыре теории относятся к содержательным теориям мотивации, в основе которых лежит анализ потребностей и их влияние на мотивы, побуждающие человека к деятельности.

В дальнейшем теории мотивации осуществлялось в направлении изучения процесса мотивации и методов мотивирования людей с целью достижения желаемых результатов. Мотивационный процесс включает в себя следующие основные этапы: определение задач и возможного вознаграждения, сравнение их с потребностями и мотивами, выработка определенного поведения, осуществление действий и получение результата. К этому завершающему этапу в организации появляется необходимость решения новых задач, и мотивационный процесс начинается сначала.

Теории мотивации, ориентированные на мотивационный процесс, получили название процессуальных теорий мотивации.

Процессуальные теории мотивации не отрицают существования потребностей, но считают, что поведение человека во многом определяется его восприятием и ожиданием в конкретной ситуации, а также теми действиями, которые он выбирает для достижения желаемого для себя результата.

В современной управленческой мысли наибольшую известность получили четыре процессуальные теории мотивации: теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства (справедливости), модель Портера-Лоулера.

Теория ожидания

Теория ожидания своими корнями уходит в тридцатые годы и связана в значительной мере с разработками Курта Левина. В дальнейшем основные положения этой теории применительно к мотивации и поведению человека получили развитие в трудах В.Врума, а также и Э.Лоулера. Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие трех блоков:

1. усилия
2. исполнение
3. результат

Люди затрачивают определенные усилия на выполнение работ только тогда, когда они уверены, что это даст нужные результаты. Делая выбор, человек сталкивается с несколькими альтернативами, из которых он должен выбрать одну. Теория ожидания должна дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или другой выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами.

Теория ожидания рассматривает:

- ожидания в отношении затрат труда - результатов, т.е. соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами
- ожидание результатов - вознаграждений, т.е. ожидание определенного вознаграждения за достигнутые результаты
- валентность - приоритеты для человека тех или иных результатов. Валентность выражает уровень относительного удовлетворения или неудовлетворения полученным вознаграждением. Для отдельных людей полученное вознаграждение может не иметь никакой ценности, в то время как для других людей тоже вознаграждение может иметь достаточную ценность.

В практической деятельности организаций руководство должно проводить сопоставление возможного вознаграждения с потребностями отдельных сотрудников и добавить их соответствия.

Теория постановки целей

Элементы теории постановки целей можно наблюдать в работах Тейлора. В 50-е годы нашего века ряд положений управления с помощью целей был выдвинут в трудах Дракера и Макгрегора при разработке теории управления с помощью целей. Однако ведущим разработчиком данной теории является Эдвин Лок, опубликовавший в 1968 году статью «О теории мотивирования и стимулирования целями». Значительный вклад в разработку этой теории внесли Т.Райен и Г.Латэм.

Содержание теории постановки целей сводится к тому, что человек определяет для себя цели, к достижению которых он стремится, и, отталкиваясь от поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. Достигнув намеченных результатов, он получает удовлетворение.

На цель и готовность человека затрачивать определенные усилия оказывает влияние четыре фактора: сложность цели, специфичность цели, приемлемость цели и приверженность цели. Кроме того, на удовлетворенность или неудовлетворенность человека результатами воздействуют внутренние по отношению к нему процессы (т.е. оценка человеком полученного результата с точки зрения соотнесения его с поставленной задачей) и внешние процессы (т.е. оценка окружающими результатов труда или исполнения (похвала коллег, продвижение по службе, повышение оплаты, благодарность руководства и т.п.)

Теория постановки целей связана со многими трудностями при ее практической реализации. Прежде всего это вызвано тем, что люди, отличающиеся друг от друга по полу, возрасту, образованию, роду деятельности, имеют различную степень целевой ориентации. Люди с более низким уровнем образования имеют, как правило, более ясные и четкие цели, чем люди более образованные.

Теория постановки целей не дает однозначного ответа на вопрос, кто должен ставить цели (руководитель или группа). Участие человека в постановке цели дает ему определенную удовлетворенность, но при этом теория не дает ответа на вопрос, приводит ли это к повышению уровня и качества исполнения. При постановке целей как индивидами, так и группами возникает конкуренция между индивидами или между группами, что безусловно активизирует их деятельность. Но межгрупповая конкуренция может привести к ослаблению индивидуальной конкуренции. Теория не раскрывает путей, как сочетать индивидуальную постановку целей с групповой.

Теория постановки целей не дает однозначного ответа на вопрос, как производить стимулирование: по конечным результатам или за конкретно проделанную работу. Практическая деятельность организаций показывает, что необходимо комбинировать оба подхода к стимулированию применительно к индивидуальным характеристикам людей и сложившейся ситуации.

Теория справедливости

Основателем теории равенства (справедливости) является Стейси Адамс, который на основе исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал основные положения этой теории.

Содержание равенства (справедливости) сводится к следующему: в процессе осуществления трудовой деятельности человек постоянно

сравнивает полученное вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сопоставляет это с вознаграждением, полученными другими людьми. Если он видит, что это сравнение явно не в его пользу, то он чувствует несправедливость и напряжение, так как нет удовлетворения от выполненной работы. Он начинает работать менее интенсивно, затрачивая значительно меньше усилий. Если человек считает, что его труд справедливо вознаграждается, то он будет продолжать трудиться с прежними усилиями, или даже их увеличит.

Восприятие человеком равенства и неравенства носит субъективный характер, оценка справедливости относительна. Говоря о справедливости, человек часто не принимает во внимание такие персональные характеристики других, как уровень квалификации, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус.

Теория равенства не способствует повышению эффективности работы организации, если общий уровень исполнения низок. Если же уровень исполнения организации высокий, то принцип равенства является важным мотивирующим фактором для успешной работы членов организации.

Адамс выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства:

- при недостаточном вознаграждении человек снижает интенсивность и качество труда
- человек может потребовать увеличения вознаграждения за счет повышения оплаты труда, улучшения условий труда, продвижения по службе
- человек может разувериться в своих способностях и возможностях, считая, что раньше он их преувеличивал, т.е. что оплата соответствует его способностям
- человек может сделать попытку повлиять на организацию с целью снижения оплаты других лиц или на этих лиц, заставив их увеличить затрачиваемые усилия
- человек может изменить для себя объект сравнения, заменив лицо или группу лиц на более подходящие для него с точки зрения их способностей и личностных качеств
- человек может перейти в другое подразделение или же уйти из организации

Рассмотрение теории справедливости позволяет сделать вывод о том, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения, однако оплата

труда играет в ней важную, но не определяющую роль. Поэтому задачей менеджеров является не только обеспечение равного, справедливого вознаграждения, но и получение сведений о том, считают ли работники таковыми это вознаграждение.

Теория Портера-Лоулера

Комплексная процессуальная теория мотивации, известная как модель Портера-Лоулера, построена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости. Двое исследователей Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- уровень удовлетворенности;

Содержание модели Портера-Лоулера сводится к следующему: чтобы достичь определенных результатов и получить достойное вознаграждение, человек затрачивает усилия, зависящие от его способностей, опыта и квалификации. При этом размер усилий определяется ценностью вознаграждения. Значительное влияние на результаты оказывает осознание человеком своей роли в процессе труда. Так же как и в теории постановки целей, вознаграждения могут быть внутренними (чувство удовлетворения о выполненной работе, чувство компетентности и самоутверждения) и внешние (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер на основе анализа предложенной модели сделали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это заключение коренным образом отличается от тех позиций, на которых стояли представители ранних теорий человеческих отношений, которые считали, что удовлетворенные работники дают лучшие результаты.

Заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что их теория внесла основной вклад в понимание мотивации.

Лабораторная работа «Философия управления персоналом зарубежных стран»

1 Япония: система пожизненного найма

Стремительный прогресс Японии в период с 1960-го по 1972 год по праву можно назвать японским чудом. Одной из причин столь бурного развития исследователи называли систему управления.

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал и сегодня продолжает применять морально-психологические рычаги воздействия на личность. Специалист по менеджменту Хидеки Йосихара выделил ряд особенностей, характеризующих японский менеджмент.

1. Гарантия занятости и создание доверительной обстановки. Это приводит к стабильности трудовых ресурсов и уменьшению текучести кадров.

Гарантию занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма — явление уникальное и во многом непонятное для европейского мышления.

2. Гласность и открытость корпоративных ценностей. Когда все рабочие имеют доступ к информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность.

3. Сбор данных и их систематическое использование для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции. Этому придается особое значение.

4. Управление, ориентированное на качество. Руководитель должен направлять максимум усилий на контроль за качеством.

5. Постоянное присутствие руководства на производстве.

6. Поддержание чистоты и порядка.

Японский менеджмент можно охарактеризовать как стремление к улучшению человеческих взаимоотношений, которое включает в себя: согласованность, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношений между рабочими и управляющими.

1.1 Культивирование корпоративного духа фирмы.

Корпоративный дух фирмы является цементирующей силой элементов японского менеджмента. Понятие «корпоративный дух» — это показатель единства, преданности идеалам организации и чувства приверженности ей. Корпоративный дух фирмы воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, ее атмосфере, задачам, миссии. Каждая фирма имеет свою форму, девизы, нередко гимны, практикуются всевозможные конференции. Все это дает большой идеологический эффект. Например, когда новичок одевает форму, он начинает ощущать себя другим человеком. Японцы твердо уверены, что форма сама по себе дисциплинирует человека. Форма же конкретной фирмы обостряет чувство принадлежности к фирме. Например, в такой форме работник чувствует себя человеком “Мацусита”, человеком “Сони” или человеком “Сумимото“, и это наполняет его гордостью. Это обуславливается, в частности тем, что индивидуум в Японии воспринимают больше по тому в какой организации он работает. Не менее важную функцию выполняют фирменные ритуалы.

1.2 Кружки качества

Первые подобные кружки появились в начале 60-х годов на предприятиях “Кобэ сэйко” и “Ниппон кокан”. Тогда они именовались кружками “контроля за качеством продукции”. На первых порах они напоминали американские группы “за бездефектность”, действующие без поддержки или даже вопреки желаниям основной массы рабочих. Однако скоро японские кружки контроля за качеством продукции получили широкое признание среди рядовых работников. Руководство фирм неустанно развивало деятельность кружков, всячески поощряло их участников. На предприятиях появились лозунги: “Борись за

искоренение погрешности в 0.1 миллиметра”, “Своди к нулю погрешность в 0.1 секунды”, “Включайся в движение за лучшую технологию в мире” и т. д.

В деятельности кружков качества за последнее время выявились две основные тенденции. Во-первых, их функции переросли производственные рамки, начали проникать в сферу повседневной жизни. Во-вторых, кружки “ за качество” и “ бездефектность” продукции стали решать задачи, связанные с повышением “качества” и обеспечением “бездефектности” труда. В зону компетентности кружков включаются ныне проблемы повышения производительности труда, снижения затрат, совершенствование технологических процессов.

Кружки качества объединяют, как правило, 6-10 работников одного уровня иерархии, выполняющих сходную работу. Они собираются 1-2 раза в неделю. Каждая группа имеет лидера и докладывает руководству о полученных решениях. Рационализаторским предложениям, исходящим от рабочих предается особо важное значение. На каждого рабочего приходится 18-22 рационализаторских предложения в год. Полезные предложения часто вознаграждаются в виде ручек, медальонов, памятных значков. Денежные вознаграждения получает кружок качества и поровну распределяет их между своими членами.

1.3 Принципы менеджмента

Современные методы управления японцы в основном переняли у американцев, но творчески их адаптировали к новым условиям и японскому менталитету. Японский менеджмент содержит ряд концепций, которые выделяют его из ряда систем менеджмента других стран. Важнейшими из них являются:

- система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений;
- концепция непрерывного обучения, что приводит к саморазвитию;
- восприимчивость к новым идеям.

В целом японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. «Работодатели не используют только труд человека, они используют его всего», — краткая формула, которая объясняет взаимоотношения работодателей и наемных рабочих.

Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение (грамоты, подарки, деньги, дополнительный отпуск), чем на наказание (выговоры, штрафы, увольнения). Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. А увольнение работника допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших по должности. Таким образом, управление персоналом становится стратегическим фактором из-за необходимости гарантии пожизненного найма.

1.4 Управление трудовыми ресурсами

Японский менеджер очень тесно отождествляет себя с нанявшей его корпорацией. Многие служащие редко берут дни отдыха и часто не полностью используют свой оплачиваемый отпуск, так как убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается. Местные корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, для того чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Перешедший в другую компанию служащий лишается трудового стажа и начинает все сначала. Система пожизненного найма основана на гарантии занятости работника и на гарантии его продвижения. Штат комплектуется на основе личных качеств и биографических данных. Лояльность ценится больше, чем компетентность. При отборе претендентов для менеджмента высшего уровня наибольшее значение придается способности руководить людьми.

Старший-младший

В Японии существует правило – руководитель всегда старше подчиненного, и всегда имеет больший стаж работы в данной компании.

Групповая ответственность

Зарплата в Японии зависит от результатов работы группы. Если результаты работы бригады или отдела оцениваются как высокие то и фонд зарплаты всей группы вырастает. При этом, зарплаты внутри группы не различаются более чем на 10%.

Практически любая группа на предприятии является частью еще большей группы. Поэтому сотрудник получает основную зарплату как член своей маленькой группы (бригады) и множество надбавок и премий, по результатам работы надстоящих структур (участка, цеха, завода, всей компании).

Эта практика приводит к интересным последствиям. Западные менеджеры жалуются что у «этих японцев никогда не понятно кто за что отвечает», но зато невозможно услышать – «это не мое дело» или «это не входит в мои обязанности».

Социальные льготы

Стоит ли говорить о повышенном внимании «фирмы-семьи» к нуждам сотрудника? Это и «фирменный» детский сад, и льготный кредит на жилье, и «фирменная» прибавка к пенсии для состарившихся сотрудников. Всё это в той или иной степени можно встретить и у нас в России.

2 США: ставка на индивидуальность

С конца XIX века система управления в Соединенных Штатах базировалась на копировании английского опыта в организации и предприимчивости. К настоящему времени она сформировалась как органичный сплав теоретических изысканий и передового опыта. Высокая конкурентная среда и повышенная

восприимчивость к новым методам способствовали созданию американцами эффективной стратегии в организации персонала.

В Америке принято, что хороший руководитель небольшой компании предпочитает общаться со своими подчиненными напрямую и интересоваться их мнением по многим вопросам. Если в компании существует четко сформулированная миссия, то она способна эффективно мотивировать сотрудников и придать им уверенности в важности выполняемой работы. В американских компаниях считается, что каждый сотрудник уникален, для каждого следует применять индивидуальный метод управления. Для подчиненных важно, помогает ли им начальник в повседневных делах, предоставляет ли им возможность карьерного роста. К примеру, если один из подчиненных проявляет заинтересованность возглавить какое-либо подразделение, ему следует объяснить, что и как он должен сделать, для того чтобы добиться цели. Менеджер должен показывать, что он предоставляет возможность продвижения по службе абсолютно всем и делает выбор не на основе личных симпатий и антипатий, а на основе ясных и понятных всем критериев.

Характерные черты менеджмента

Их можно классифицировать следующим образом:

- индивидуальная ответственность;
- решение принимает руководитель;
- деловые отношения никогда не совмещаются с личными;
- относительная автономность руководителей отдельных подразделений на предприятии;
- отсутствие у сотрудников чувства преданности своей компании;
- прямолинейность действий руководителя (переход к самой сути вопросов, их прагматическая классификация и их непосредственное решение).

В США очень развит дух индивидуализма, при котором каждый заботится сам о себе. Духовной основой американского менеджмента является христианская религия протестантской конфессии.

Очень удачно сформулировал свои 6 принципов управления директор американской корпорации *General Electric* Джек Уэлш:

- воспринимать действительность такой, какая есть, без претензий на то, какой она была ранее или какой ее хотелось бы видеть;
- не управлять, а направлять;
- быть искренним со всеми;
- внедрять изменения раньше, чем они станут вынужденными;
- не вступать в конкуренцию, при отсутствии конкурентного преимущества;
- самому контролировать свою долю, иначе кто-либо другой сделает это за вас.

В США система оплаты труда предусматривает следующее:

- рабочие получают повременную оплату, что связано с высоким уровнем механизации труда, где выработка от рабочего практически не зависит;

- минимальная оплата труда (как и почасовые ставки) регулируется законом;

- при определении среднего уровня оплаты фирмы следят, чтобы она не была ниже, чем у других фирм в данном географическом районе;

- абсолютные размеры заработка зависят от квалификации работника и стоимости проживания в данной местности;

- повышение заработка обычно производится ежегодно для всех работников, чья работа оценивается положительно. Аттестация работников проводится ежегодно. Оценку работы делает руководитель на основе сведений, представляемых непосредственным начальником;

- размеры зарплат инженерно-технических работников и руководства не оглашаются. Они устанавливаются на основе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим работником;

- премии выплачиваются обычно только высшему руководству фирмы. Поощрение осуществляется путем материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии. Продвижение по службе непосредственно связано с повышением квалификации через систему обучения.

В большинстве американских фирм системы оплаты труда отличаются негибкостью, не обладают достаточным мотивационным эффектом и слабо стимулируют повышение производительности труда.

Система оплаты труда в США построена таким образом, что фиксированная зарплата может только расти и практически никогда не уменьшается.

Основные виды дополнительной оплаты труда в США:

- премии управленческому персоналу;
- компенсационные выплаты при выходе в отставку;
- специальные премии менеджерам вне зависимости от их успехов;
- при неизменной величине базового оклада премии, зависящие от величины прибыли;
- доплаты за повышение квалификации и стаж работы;
- оплата без почасовых ставок;
- продажа работникам акций компаний и др.

Премии руководства фирмы зависят от того, как измеряются финансовые результаты деятельности фирмы. Обычно это достижение краткосрочных (квартальных или годовых) результатов, не учитывающих всех факторов, влияющих на эффективность деятельности компании.

Успех руководителя обычно оценивается с точки зрения финансовых результатов, а не результатов производственной деятельности.

По некоторым оценкам, в 30% американских корпораций, входящих в первую тысячу крупнейших фирм США, установлены специальные привилегии в оплате труда работников высшего уровня управления.

Считается, что высший управленческий персонал в США имеет значительно более высокие доходы, чем в других странах, по отношению к работникам. Если соотношение между заработной платой президента и

неквалифицированного рабочего в США составляет 20:1 (в автомобильной промышленности 36:1), то в Японии - 8:1.

Гибкие системы оплаты труда основаны на участии работников в прибылях фирмы или в распределении доходов.

В США используются различные программы участия работников в прибылях, в частности, для образования пенсионных фондов; оплаты труда менеджеров; для разовых премиальных выплат по итогам года, величина которых зависит от объема полученной фирмой прибыли.

Система распределения доходов предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности труда в том подразделении, где работник трудится. При этой системе премиальные выплаты зависят от производительности труда, качества продукции, экономии материалов, удовлетворения требований потребителей, надежности работы.

Премиальные выплаты получает каждый работник, но их уровень зависит от результатов деятельности конкретного подразделения, в котором он работает (завод, производственное отделение, цех). При такой системе существует тесная взаимосвязь между результатами работы и величиной премии у каждого работника. Это не просто новая система оплаты труда, а новый подход к повышению эффективности работы каждого работника, повышению производительности труда, качества продукции и сокращению издержек производства.

1.2 Прием на работу

В большинстве американских фирм прием на работу предполагает прохождение следующих этапов: знакомство работника с описанием предлагаемых рабочих функций, прав и ответственности, которые он будет иметь. Если конкретная работа, на которую принимается работник, не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предлагаемая должность должна быть квалифицирована отделом кадров с целью ее включения в существующую систему оплаты труда. Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством. Отдел кадров помогает руководителю подразделения, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Обычно он подготавливает короткий список кандидатов, которые подходят по своей квалификации к данной должности. В некоторых фирмах обязательным считается включение в список кандидатов работников других подразделений своей фирмы. Набор кандидатов со стороны осуществляется через рекламу, личные связи, профессиональные фирмы по найму, имеющие электронные базы данных. Кандидаты, включенные в список, обычно проходят через серию интервью со своими будущими руководителями (на два-три уровня вверх), коллегами и при необходимости с подчиненными. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается длительной серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремальных ситуаций (воровство, мошенничество, очевидное нарушение порядка). Оценка работы каждого работника проводится один или два раза в год. Результаты проведенной оценки обсуждаются работником и его начальником и подписываются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков в работе и путей их ликвидации, а в случае необходимости предупреждение об увольнении или о том, что дальнейшее пребывание на должности зависит от улучшения работы.

Окончательное решение об увольнении работника принимает руководитель на два-три уровня выше непосредственного начальника. Если увольняемый является членом профсоюза, то причины увольнения обсуждаются с представителями профсоюза в соответствии с трудовым соглашением. Работник в любом случае может обжаловать решение об увольнении на более высоком уровне руководства или через суд. В некоторых фирмах имеются комиссии по трудовым спорам, которые разбирают жалобы работников в связи с увольнением. В состав таких комиссий входят как представители администрации, так и рабочие.

Японская модель	Американская модель
Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Нестандартная, гибкая структура управления	Строго определенная структура управления
Неформальная организация контроля	Четко формализованная процедура
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
Замедленная оценка работы работника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, коренное продвижение по службе
Основное качество руководителя — умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя — профессионализм
Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату

Управление в китайской традиции должно строиться на 12 принципах.

1.Принцип "исправления имен" В соответствии с этим принципом конфуцианской философии, процесс управления - это исправление "неправильного" хода вещей и явлений и установление "правильного". Понятия "правильного" и "неправильного" трактуются в соответствии с принципами конфуцианской морали. В качестве главного инструмента управления в этом случае выступает внутренняя моральная сила, которую любому руководителю необходимо постоянно возвращать и воспитывать, прежде всего, в себе, а затем и в своих подчиненных. Один из основных моментов китайского опыта управления - это умение никогда не реагировать сразу на приходящий импульс любого характера. Опытный китайский управленец ждет, когда ситуация несколько раз видоизменится, чтобы увидеть ее под разными ракурсами и в результате воспринять в целостности. Китайская привычка видеть целостную ситуацию соответствует понятию системности в управленческих кругах на Западе.

2.Принцип "открывающихся врат" или цикличности Этот принцип, прежде всего, раскрывается в том, что реакция руководителя на то или иное событие, должна соответствовать временному циклу. Принцип цикличности непосредственно связан с понятием "открывающихся врат": в каждый текущий момент времени может быть начато и успешно осуществлено не любое произвольное действие или начинание, а только то, которое соответствует характеристикам текущего временного цикла.

3.Принцип гармонии Суть этого принципа заключается в сохранении очень высокого уровня равновесия управляемой системы, что во многом достигается благодаря способности руководителя реагировать на изменения до того, как они начали проявляться. Главная способность руководителя - это быть всегда впереди, всегда реагировать на изменения до того как они начали проявляться во внешней реальности. А это и есть сохранение очень высокого уровня равновесия.

4.Принцип опосредованного воздействия Принцип соответствует косвенному управлению, т.е. управлению путем создания определенных условий или механизмов, так направляющих действия людей, что в итоге получается заранее заданный результат. Существует характерная китайская стратегия "отступая - наступать", т.е. наступать через отступление. означает способность не соперничать, способность отступить, чтобы занять более выгодную позицию, умение не распыляться, не тратить силы впустую, отказываясь от каких-то "проходных" предложений в терпеливом ожидании более выгодных

5.Принцип "дальновидения"

Этот принцип означает способность делать далеко идущие выводы на основе незначительных признаков

6. Принцип нравственных оснований управления.

Главными принципами построения совершенного общества, по Конфуцию, являются: гуманность, соблюдение ритуалов и обрядов, а также практическое воплощение нравственных норм в жизнь. Конфуций говорил: "Если человек поступает из корыстных побуждений, он неизбежно вызывает негодование". Для любого китайца очень важно оставить хорошее впечатление. Этому всегда уделялось большое внимание. Причем не только на уровне высшего корпоративного менеджмента, но и на низшем уровне. Любой уличный торговец так же озабочен тем, чтобы оставить хорошее впечатление, как и руководитель крупной компании. Различаются лишь способы того, как они это делают. Распространено представление, что если будешь пренебрежительно относиться в малом, то, и в большом никогда ничего не получится.

Западным людям, особенно тем, которые едут не туристами, а по приглашениям, официальными делегациями, такая повышенная внимательность китайцев кажется блефом, обманом, что им просто пускают "пыль в глаза". Это оттого, что в них самих это качество, "оставить хорошее впечатление", не развито

7. Принцип соблюдения ритуалов и иерархии С ритуалом непосредственно связана и тема социальной иерархии, которая в Китае существует с древнейших времен до настоящего времени. Так, например, подчиненные не могут обращаться с просьбами, ходатайствами, жалобами напрямую к руководителю своего руководителя, т.е. перескочить через голову начальника. Это не принято, поскольку существует и строго соблюдается служебная иерархия. Однако надо заметить, что в Китае приветствуется и считается добродетелью способность прямо с критикой обратиться к руководителю: "Не делай так, так нельзя!".

8. Принцип индивидуального подхода В Китае принято подбирать человека под конкретную задачу. Отбор претендентов каждый раз делается по тем качествам, которые требуются для выполнения данного задания.

9. Принцип личной ответственности Применение этого принципа связано со способностью, которая, главным образом, и отличает руководителя от неруководителя - это брать на себя ответственность и нести ее, оправдывая возложенные ожидания. Принцип личной ответственности связан также с использованием в управлении авторитета и личного примера.

10. Принцип семейственности По китайским представлениям в основе управления чем-либо (от предприятия до страны) лежит принцип управления семьей. Так традиционно устроено китайское общество, отсюда повсеместное распространение принципа семейственности (но не семейности). Многие

организации устроены как большие семьи или кланы. Принято долго работать на одном месте, при этом никаких "вечных" гарантий ни со стороны работодателя, ни со стороны работника нет. Считается, что основа наведения порядка в стране похожа на управление семьей, а управление семьей направлено на воспитание в ее членах правильной основы, или "корня", моральной силы. И существует четкое установление, передаваемое "с молоком матери": к родителям относиться как к родителям; к братьям, как к братьям; к старшим, как к старшим; к младшим, как к младшим. На этих принципах базируются отношения в китайской семье, но именно по ним же строятся взаимоотношения между сотрудниками в трудовых коллективах.

11. Принцип адекватности наград и наказаний У китайцев с глубокой древности созданы и существуют по настоящее время четко прописанные и систематизированные уложения о поощрениях и наказаниях. Такой подход чрезвычайно важен, поскольку в обществе существуют общепринятые понятия оценки деятельности людей. Конфуций говорил, что руководитель должен избегать *четыре порока*: приговаривать человека к смерти, если он не справился со своей задачей, потому что не получил правильных инструкций, — это жестокость. Ожидать, что человек что-то сделает, не получив нужного совета, — это произвол. Настаивать на том, чтобы человек в спешке закончил свою работу, когда он говорит, что выполняет ее постепенно, — это вред. Обещать вознаграждение, а потом с неохотой выплачивать его — это мелочность».

12. Принцип "точечного" воздействия на ситуацию Это принцип воздействия на ключевые "точки" ситуации с целью ее изменения с минимальными издержками как материальными, так и моральными. Этот принцип традиционного китайского менеджмента подобен врачебному искусству иглотерапии.

Принцип точечного воздействия на ситуацию предполагает умение находить узловые точки влияния на ситуацию в целом, а затем грамотно и предельно точно воздействовать на эти ключевые моменты

1.3 Общие характеристики системы управления и организационного поведения.

1.3.1 Протекционизм как характеристика организационного поведения

Респонденты называют протекционизм одной из основных характеристик организационного поведения и определяют его как проблему, препятствующую развитию организаций. Протекционистская политика подразумевает, что повышение и понижение в должности, вознаграждения и наказания в китайских компаниях часто осуществляются не на основе фактических достижений работников, а под влиянием личных отношений, складывающихся между руководителями и подчиненными.

К числу общих характеристик управления людьми в организациях Китая относится также и доминирование **учетных и контролирующих функций у линейных менеджеров и менеджеров по персоналу**. Основной функцией менеджера по персоналу является контроль над деятельностью работников. Отсутствует результат-ориентированность в системе управления персоналом.

Работник на традиционном китайском предприятии **воспринимается как «инструмент»**, а не как субъект управления операциями, который, к примеру, способен осуществлять инновации.

В системе управления китайских компаний недоучитывается стремление к реализации возможностей и удовлетворению потребности в самоактуализации, особенно значимой для молодых работников, что побуждает наиболее целеустремленных из них искать себе применение в иностранных компаниях.

1.3.2 Формирование заработной платы в компаниях.

Выявлено, что в сравнении с американскими партнерами китайские менеджеры: 1) менее значимо относятся к результатам деятельности для определения бонусов; 2) уделяют больше внимания отношениям с сотрудниками для определения нематериального вознаграждения; 3) при принятии решения о бонусах сосредотачиваются на личных потребностях.

Система стимулирования труда в различных китайских компаниях предполагает целый комплекс мер. Заработную плату обычно составляют три части:

- основная зарплата: ее сумма зависит от уровня образования, рабочего стажа или просто от договора с персоналом;
- оплата, связанная с результатами оценки и аттестации работы персонала;
- бонусы, зависящие от прибылей предприятия за текущий год.

Кроме первой части (основной зарплаты), две остальные части тесно связаны с результатами работы сотрудников, поэтому система оценки и аттестации работы является ядром данной системы стимулирования. Обычно 30-70% общей оплаты труда в среднем приходится на эти две части.

В быстроразвивающихся компаниях эффективными мерами стимулирования персонала являются шансы продвижения по службе и планирование карьеры. Некоторые компании принимают персональное участие в акционерном капитале (ESOP). Управляющим высшего и среднего уровней принадлежат акции или отсроченное право получения акции. Сотрудники называют это «золотыми наручниками».

Многие компании тоже ощутили, что зарплаты недостаточны для стимулирования труда, чтобы сохранить квалифицированных сотрудников, ибо всегда существуют другие компании, которые платят более высокую зарплату. Поскольку за суммы, полученные в виде компенсаций, не нужно платить налог, компенсации становятся более ценным доходом. Медицинская страховка, расходы на транспорт и телекоммуникации (телефон, мобильный телефон, Интернет и т.д.), пособие для покупки собственной квартиры,

денежная помощь для получения образования или переподготовки и т.п. являются типичными компенсациями в передовых китайских компаниях. Однако социальная защищенность и компенсации осуществляются в рамках закона, и рост реальных доходов работников от этих программ зависит от экономической мощи предприятий.

Но, представители компаний указывают на наличие протекционизма в области продвижения по службе или выплат премиальной части заработной платы, осуществляемых на основе

не результатов оценки, а субъективного личного отношения, родственных связей и знакомств.

1.3.3 Организация труда и управление поведением персонала

В традиционной культуре Китая коллективизм сильнее индивидуализма, семья и коллектив предприятия ценятся выше, чем индивид. Поэтому сотрудничество и трудолюбие китайских работников ценятся больше, чем инновации. Таким образом, предприятия постепенно устанавливают строгие нормы организационного поведения сотрудников, в то же время позволяя им ошибаться на работе, поощряя инновационные идеи и предоставляя широкие полномочия в работе.

Как правило, в компаниях оценка и аттестация персонала проходят ежегодно, а в отдельных компаниях каждые полгода применяют еще и упрощенные процедуры оценки. Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работников позволяют оказать им необходимую помощь в переподготовке для исправления их недостатков. Если дважды или трижды по результатам оценки работник занимает последнее место в трудовом коллективе, то компания его увольняет.

3 Проблемы управления персоналом китайских компаний

В Китае в теории и практике управления персоналом существует ряд актуальных проблем:

— дефицит квалифицированных специалистов. Так, в Пекине IT-компании испытывают недостаток в 20 тысяч программистов. Рынок профессиональных менеджеров в стране все еще формируется и недостаточно развит;

— в высокотехнологичных компаниях текучесть персонала значительно выше, чем на других предприятиях. По результатам опроса 12 компаний технопарка Zhongguancun, где нами проводилось специальное исследование, в 2001 году 27% сотрудников ушли в другие компании или уехали за границу. Лица, желающие создать свою компанию, составляли 34%, а лица, желающие ехать за границу, — 18,9%. По нашему мнению, это и хорошо, и плохо, так как создает проблемы для компаний;

— проблема мотивации к труду руководителей и управления их поведением особенно актуальна на государственных предприятиях;

— проблема создания резервов руководящих кадров и повышения эффективности деятельности управленческой команды в компаниях, а также создания гармоничных и долгосрочных отношений между работодателями и профессиональными менеджерами;

— в Китае встречаются факты нарушения трудового законодательства и остро стоит проблема его совершенствования. Например, с нарушениями законодательства нанимают и увольняют персонал, продлевают рабочее время без дополнительной оплаты труда и т.д.

3.1 Привычки

“Китайцам не свойственно навязывать свои правила игры”, Как правило, они стараются мягко войти в новую среду, предпочитая гармоничное выстраивание отношений с окружающими. Ради этого китайцы нередко копируют поведение людей, с которыми общаются. “Это особенно свойственно китайцам, перебравшимся в другую страну.

“Китайские руководители обычно больше сосредоточиваются на конкретном задании, чем их западные коллеги, Китайцы, как правило, решительны, строго следят за соблюдением субординации и временами могут вмешиваться в работу подчиненных. В результате они зачастую производят впечатление менее доступных”.

На совещаниях китайский руководитель обычно занимает место во главе стола, его заместитель располагается слева от него, а третий человек в компании — справа. Большинство китайских руководителей *не одобряют неформальные отношения* с сотрудниками. Например, недавно один китайский консультант, работающий с китайскими и американскими компаниями, был ошеломлен поведением секретаря американского финансового директора, с которым он вел переговоры. Женщина ворвалась в кабинет прямо во время их беседы, чтобы поздравить шефа с днем рождения. В руках она держала торт, а за ней следовал специально нанятый по этому случаю клоун, который отпускал шуточки в адрес финансового директора. “Я тогда подумал: “В китайской компании ничего подобного не могло бы произойти”, — рассказывает консультант.

Отличий между российскими и китайскими компаниями немного, но они легко заметны, *“Китайский начальник не позволяет себе перейти на крик. Ко всем сотрудникам независимо от должности всегда вежливое отношение”*. Между тем с руководством выстроены исключительно формальные отношения — никаких похлопываний по плечу, разговоров в курилке.

Конечно, **китайский стиль управления сильно отличается от западного**. Только один пример: в западных компаниях не считается зазорным выносить на открытое обсуждение самые нелицеприятные вопросы. В Китае подобные действия недопустимы. Публичная критика считается “потерей лица”. Болезненные проблемы решаются тихо, вдалеке от посторонних глаз.

"В то время как в России подход - революционный, у китайцев он - эволюционный, - считает Анастасия Варечкина, директор отдела консультирования компании ВКГ. - Китайская ментальность предполагает максимальное использование опыта прошлых поколений. Китай использует лучшее, что было, и постепенно добавляет в него новые элементы. Постепенно китайцы осваивают западные методики управления, следуя поговорке *если кошка продолжает ловить мышей, то не все ли равно, какого цвета эта кошка?*

Список литературы

1. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник.- М:ИНФРА-М, 2003.-304с.
2. Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом. Учебник – М:ГАУ, 1993 – 234с.
3. Одегов Ю.Г. и др. Управление персоналом. Учебник – М :РЭА им Плеханова, 1996 _345с.
4. Лукичева Л.И. управление персоналом. Курс лекций – М: ОМЕГА, 2006г. – 264с.
5. Мескон М, Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: персонал. _ М: Дело, 1998 – 702с.